

# VU Research Portal

## Filosofen in bedrijf: over wijsgerig reflecteren binnen ondernemingen

van Diest, J.; van 't Padje, B.; Meuwese, I.

2000

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

van Diest, J., van 't Padje, B., & Meuwese, I. (2000). *Filosofen in bedrijf: over wijsgerig reflecteren binnen ondernemingen*. prato Center VU.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

---

# Wijsgerige reflectie binnen bedrijven

---

Han van Diest  
Barry van 't Padje  
Igor Meuwese

## Inleiding

Dit artikel is een samenvatting van een onderzoek (Diest, Padje, Meuwese, 2000), uitgevoerd door het Prato-Center, het academisch centrum voor management en organisatiefilosofie, verbonden aan de faculteit der wijsbegeerte van de VU te Amsterdam. Het onderzoek is verricht in opdracht van de Stichting 'Laura', een stichting die wil bevorderen dat de wijsbegeerte een betekenis krijgt in de concrete praktijk van ondernemingen.

In het onderzoek stonden twee punten centraal. Ten eerste is nagegaan hoe het wijsgerig reflecteren onderdeel uitmaakt van de concrete praktijk van ondernemingen. Ten tweede is gekeken naar de manier waarop versterking op dit vlak wenselijk en mogelijk is.

Ondernemingen zijn voortdurend op zoek naar nieuwe wegen, en permanente innovatie wordt economisch hoe langer hoe meer afgedwongen. Tegelijkertijd, en misschien wel juist vanwege deze 'economische druk naar voren', wordt de manier waarop dit moet gebeuren steeds diffuser, ingewikkelder en paradoxaler. Deze onzekerheid

over de manier waarop ondernemingen succesvol kunnen zijn, en het gebrek aan vermogen om in deze onzekerheid de koers te kunnen bepalen is volgens Kaulingfreks (1996) en van Diest (1997) een opening om wijsgerig te gaan reflecteren binnen bedrijven. Deze opening wordt feitelijk ook wel benut. Filosofen treden er op als cursusleiders, 'raadsheren/dames' en leiden dialogen.

Filosofie komt hiermee in een merkwaardig spanningsveld. Het gaat in ondernemingen om het produceren en verkopen van goederen en diensten, waarbij het nadenken over het hoe en waarom met name instrumenteel van aard, en geen doel in zichzelf is. Deze situatie is aanleiding de vraag te stellen naar de mogelijkheid van filosofie binnen ondernemingen.

De vraagstelling van het onderzoek was tweeledig:

- Op welke manier blijkt de wijsgerige reflectie van betekenis binnen bedrijven?
- Op welke manieren kan een eventuele betekenisvolle bijdrage van die reflectie ondersteund en versterkt worden?

In samenhang met deze vragen zijn ook de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- De spanning tussen de wijsbegeerte en de ondernemingspraktijk
- Aanleidingen tot wijsgerig reflecteren binnen bedrijven.

## Aanpak van het onderzoek

Afgestudeerde filosofen die werkzaam zijn binnen het bedrijfsleven waren de eerst aangewezenen om deze vragen voor te leggen. De filosofen met wie in het kader van dit onderzoek is gesproken zijn niet als filosoof werkzaam in ondernemingen maar hadden 'normale' functies. Het ging op de eerste plaats niet om een beeld te krijgen van hoe een 'professioneel' filosoof als filosoof omgaat met de problematiek van ondernemingen, maar om te bezien op welke manier een filosoof in een bepaalde 'normale' functie omgaat met zijn wijsgerige achtergrond.

Het begrip 'wijsgerig reflecteren binnen ondernemingen' is ingevuld door empirisch na te gaan op welke wijze filosofen hun wijsgerige inzichten en vaardigheden duiden. Aan twintig filosofen hebben we deze vraag voorgelegd, evenals de vraag wat hiervan de betekenis is binnen bedrijven. Het onderzoek kreeg daarom een exploratief karakter; een kwalitatieve onderzoeksmethode door middel van interviews was daarom het meest geschikt.

De gesprekken begonnen met het stellen van open vragen, dat wil zeggen vragen waarvan de antwoordcategorieën niet van te voren zijn vastgelegd. Hierdoor kreeg men de ruimte om antwoorden te geven met eigen begrippen. De inhoudelijke sturing van de interviews vond plaats via vooraf opgestelde onderzoeksvragen, gespreksonderwerpen en conceptuele onderscheidingen.

Voorafgaand aan de interviews is een vooronderzoek gedaan. Er is een vijftiental enquêtes ver-

stuurd, met de vraag wat de praktische betekenis van de filosofie of de filosoof is voor de praktijk van ondernemingen. Bij ongeveer de helft van de respondenten bestond een bepaalde scepsis ten opzichte van de praktische betekenis van filosofie en filosofen in ondernemingen. De (theoretische) wijsbegeerte zou qua aard niet geschikt zijn om in de praktijk van ondernemingen gebruikt te worden, en een eventuele praktische betekenis van de wijsbegeerte (voor bedrijven) zou juist de specifieke kracht van de wijsbegeerte ontnemen. Met name het tweede element verwoordt een angst dat de aard van het wijsgerig reflecteren in organisaties op een negatieve manier wordt aangetast, onder andere door de (zogenaamde) noodzaak tot direct nut. Uit het eerste element werd duidelijk dat beperkingen van de wijsgerige reflectie binnen ondernemingen ook aan de zijde van de academische wijsgerige vorming gezocht moeten worden.

Tegelijk werden verschillende mogelijkheden genoemd waar de praktische relevantie van de filosofie binnen bedrijven zou blijken: 1) het aanzetten van mensen werkzaam in ondernemingen tot zelfstandig nadenken, 2) het opsporen van drogredenen en 3) het onderzoeken van de vooronderstellingen van waaruit mensen de realiteit waarnemen. Deze drie elementen zijn in de interviews regelmatig naar voren gekomen.

## Empirische bevindingen

Voor het empirisch gedeelte van het onderzoek is met twintig afgestudeerde filosofen gesproken over wijsgerig reflecteren binnen ondernemingen. Verschillende geïnterviewden hadden meerdere academische studies gevolgd. Opvallend was dat men in zeer verschillende ondernemingen werkzaam was. Enkelen hadden een eigen bedrijf, zoals een kennismanagementbureau, een informatiseringbedrijf, een werving & selectie bureau, en een internetbureau. Anderen waren zelfstandig geves-

tigde communicatie- en/of marketingadviseur, socratisch gespreksleider of risicoanalist. Vier filosofen waren werkzaam bij multinationals en één ervan behoorde tot het managementteam van een middelgrote onderneming. Weer anderen waren bedrijfsconsultant (IT-consultants, meer strategisch gerichte organisatieadviseurs en coaches van managers).

### Wat is wijsgerig reflectie?

Onder wijsgerige inzichten verstaat men het doorzien van theorieën en concepten over onderwerpen als macht, rationaliteit, relatie tussen subject en object, en bewustzijn. Als kenmerk van wijsgerige reflectie werd aangegeven dat het vooral gaat om het exploreren van open vragen, vragen waarbij het niet op voorhand duidelijk is of het gaat om de structuur van concepten of om een empirische toestand (Bransen 1992). Men noemde deze vragen wel tweede-orde vragen. 'Een tweede orde vraag, is een filosofische vraag, omdat je deze niet empirisch kunt beantwoorden. Waarom noem je dit een conflict? Waarom is dat belangrijk voor je? Het gaat om het gedachtegoed achter uitspraken.' De aandacht van degene die nadenkt wordt teruggebogen naar conceptuele onderscheidingen die een bepaalde uitspraak mogelijk maken. Hierbij gaat het vervolgens om vragen naar de geldigheid, betekenis of zin en samenhang.

Vaak was de aanleiding voor reflectie het zich voordoen van een probleem. Wat 'eigenlijk' het probleem is hoeft op voorhand niet duidelijk te zijn. De richtlijn: 'niet antwoorden voordat de goede vraag is gesteld' was voor één van de filosofen het beginpunt voor een reflectieve doordenking. Noodzakelijk hierbij is het uitstellen van de oordeelsvorming, iets dat in de context van bedrijven niet altijd gemakkelijk is.

Met name door de wijsgerige vorming te vergelijken met vakwetenschappen probeerde men te

verhelderen wat het typisch wijsgerige is aan een wijsgerige reflectie. In de vakwetenschappen komt het accent vooral op het gebruiken van theorieën en concepten te liggen, om bijvoorbeeld voorspellingen te doen of om handelingsvoorschriften op te stellen teneinde een gewenste situatie te bewerkstelligen.

De inhoud van de wijsgerige studie werd evenwel als in zichzelf waardevol ervaren, en hoeft niet verbonden te worden met iets dat daar buiten staat. Eén van de filosofen merkte op dat het in de beoefening van de filosofie ondermeer gaat om jezelf 'in te schrijven' in de wijsgerige traditie. De historische oriëntatie in de wijsgerige opleiding kwam dikwijls ter sprake. Er wordt hierin veel nadruk gelegd op de ontwikkeling van het denken over wijsgerige onderwerpen en vragen. In de wijsgerige vorming bestaat daardoor ruimte om te twijfelen en is er aandacht voor wat men niet weet.

In het volgende citaat komt dit verschil tussen wijsbegeerte en vakwetenschap tot uitdrukking:

*'Wijsbegeerte vormt een vakgebied waar het kritisch doordenken van bijvoorbeeld de economie systematisch plaatsvindt. In de studie economie ging je uitrekenen hoeveel arbeid kostte, en in de wijsbegeerte ging je nadenken over wat dit [arbeid] zou kunnen wezen. De wijsbegeerte is daarbij op zoek naar vooronderstellingen. Een positieve wetenschap werkt vooruit, de filosofie werkt meer achteruit. De wijsbegeerte wijst zowel op de inconsequenties als de consequenties van theorieën in een bepaald wetenschapsgebied. Dit kan zij doen door de aannames en vooronderstellingen goed te bestuderen en van daaruit logisch te redeneren.'*

Kenmerkend hierbij is wat de wijsgerige houding genoemd kan worden. Men moet de oordeelsvorming kunnen uitstellen. Het gaat dan om con-

sequenties van bepaalde concepten, om conceptuele onderscheidingen en om het consequent blijven volgen van redeneringen, zonder je te laten verleiden tot overhaaste conclusies.

Dit veronderstelt dat afstand wordt genomen van ingenomen meningen en vooronderstellingen. Volgens verschillende filosofen is dit bij het bestuderen van wijsgerige teksten van cruciaal belang. Het afstand nemen van meningen en vooronderstellingen wordt hierdoor in de academisch wijsgerige opleiding gevormd.

Een ander aspect dat met de wijsgerige houding in verband wordt gebracht is het relativiseringsvermogen. Kenmerk hiervan is het kunnen inzien van samenhang door bepaalde zaken aan elkaar te relateren, zonder deze tot elkaar te herleiden. Het doorzien van geconstateerde tegenstrijdigheden en het inschatten van de mogelijkheid om iets in de organisatie te kunnen veranderen worden met het relativiseringsvermogen in verband gebracht.

Een laatste punt dat in dit verband naar voren is gekomen is 'conceptuele flexibiliteit' en 'taalvaardigheid'. Omdat de nadruk in het filosoferen sterk ligt op de betekenis, geldigheid en samenhang van gebruikte concepten in uitspraken, is de filosoof zich bewust van de noodzakelijkheid om zich nauwkeurig in taal uit te drukken. De taal zelf wordt bestudeerd en zeer bewust in een bepaalde context geplaatst. Wat betekent dat concept of onderscheid, en waarom kun je dat in deze situatie wel gebruiken en in die andere niet?

## Wijsgerige reflectie in de praktijk

In de gesprekken is gevraagd naar praktijkvoorbeelden waarin sprake was van een wijsgerige bijdrage. Deze vraag werd in eerste instantie vaak

beantwoord met: 'nooit!' Men constateerde dan dat de wijsbegeerte op zichzelf waardevol is en niet 'verinstrumentaliseerd' kan en mag worden. In de loop van de gesprekken werd deze opvatting genuanceerd via onder meer het geven van praktijkvoorbeelden waarin wijsgerige reflectie een rol speelde.

De filosofen traden op als 'verhalenvertellers', als mensen die anderen een spiegel voorhielden of als (persoonlijke) adviseurs. De introductie van een wijsgerige behandeling binnen een organisatie kan o.a. aanleiding geven tot nadenken over een ontwikkeling, een betekenis of de manier waarop met bepaalde zaken wordt omgegaan. De functie van deze wijsgerige benadering is volgens menigeen gelegen in het verbreden van het denkkader teneinde 'de zaken eens van een andere kant te bekijken'.

*'Eén van de mensen die ik interview geef, zat vast in een soort machtsverhaal. Zij was het hoofd van een afdeling, maar zij wou graag directeur van de gehele organisatie worden. Zij moest de huidige directeur overtuigen om voor haar te kiezen, zodat zij op zijn positie terecht zou komen. Ik vroeg haar waarom ze dit wilde, en dat bleek om macht te gaan. Maar na verder gepraat te hebben, bleek dat waar het haar daadwerkelijk om ging, erkenning krijgen was. Toen ben ik met haar een stukje Hegel gaan doen. De dialectiek van de 'Anerkennung'. Op dat moment probeer je een ander soort realiteit te creëren.'*

De inhoudelijke bijdrage van de wijsgerige reflectie kan ook betrekking hebben op het werken aan een gemeenschappelijke visie op een specifiek probleem. Volgend citaat is afkomstig van een communicatieadviseur.

*'In de wijsgerige opleiding maak je kennis met verschillende manieren om over de werkelijkheid na te denken. Dit stelt je in staat om verschillende visies en benaderingswijzen die in organisaties bestaan te her-*



kennen, en de mogelijkheden en beperkingen daarvan in te zien. Als filosoof moet ik in staat geacht worden de talen van de groepen die met elkaar moeten samenwerken te verstaan. Verschillende wereldbeelden en visies kunnen een belemmering vormen in het samenwerken. Ik probeer mij te verplaatsen in de wereld, cultuur, en belangen van de verschillende groepen, en probeer hier een gemeenschappelijk fundament in te zoeken. Om de verschillende partijen direct aan te spreken is het volgens mij nodig om de kloof tussen de verschillende werelden te benoemen. Vanuit een duidelijke diagnose van de verschillen, probeer ik aanbevelingen te doen in termen van communicatie. Wanneer je dit niet doet en direct overgaat op het benoemen van de communicatiemiddelen wordt het oppervlakkig, en voelen de direct betrokkenen geen binding.'

Verschillende filosofen gaven aan dat zij binnen ondernemingen gesprekken, discussies en dialogen initiëren en faciliteren. Voorbeelden zijn: het uit elkaar halen van standpunten, het aanbrengen van samenhang, het aangeven van gemeenschappelijke elementen, en het stimuleren tot het stellen van vragen.

In het volgende voorbeeld probeerde een geïnterviewde een cursus op te zetten vanuit tweede-orde vragen, waardoor de problematiek van een bepaald begrip op de voorgrond trad.

*'Een organisatie had ons verzocht een training te ontwikkelen over het onderwerp organisatiecultuur. Ik ben toen begonnen met het stellen van een aantal vragen: wat is cultuur?, wat is bedrijfscultuur?, welke functie heeft deze?, wat zijn positieve en negatieve kanten van een bepaald beeld van cultuur?, en waarom zou je je dit eigen maken? Het stellen van deze vragen is niet gebruikelijk in onze organisatie. Vaak dient als uitgangspunt wat de klant graag zou willen zien als bedrijfscultuur. De definitie van cultuur wordt hierbij vaak geoperationaliseerd naar de wensen van de directie. Dit zijn meestal holle clichés.*

*Ik wilde in deze cursus het contextspecifieke karakter van cultuur benadrukken, door de cursus te beginnen met de ervaring van de cursisten.'*

Een meer algemene bijdrage van de wijsbegeerte bestaat erin dat men beter afstand kan nemen van het eigen concrete werk of de eigen positie in de organisatie. Men kan het eigen werk hierdoor in een breder verband zien. Hier gaat een relativerende werking van uit ten aanzien van bijvoorbeeld mogelijkheden tot verandering en innovatie binnen organisaties en de hierin optredende 'acute' problemen.

*'Ik zat op een keer De Staat van Plato voor te bereiden, en ik kwam af en toe citaten tegen van de machthebber die letterlijk uit de mond van de voorzitter van de ondernemingsraad hadden kunnen komen. Dat is frappant. Er zit 2400 jaar tussen. En bijna letterlijk dan, behalve natuurlijk dat Plato in het Grieks schreef, maar dan zit je echt even achter je oor te krabben. Dat maakt wel dat ik geen pretentie had om iets wezenlijk te veranderen. Als je met zulke hechte structuren te maken hebt, dat verander je niet in een jaar of twee jaar. Hooguit kun je morrelen aan de marges. De marges kun je binnen bepaalde grenzen iets verstellen. Ik streef wel naar veranderingen maar niet met irrealistische grenzen. Als tien procent van de doelstellingen wordt verwezenlijkt is dat ontzettend mooi.'*

Iemand anders stelde:

*'Ik werk soms efficiënter dan collega's door niet onmiddellijk de praktijk in te duiken. Sommige mensen hebben de vraag nog niet eens gehoord en zijn dan al het antwoord aan het verzinnen. Terwijl ik dan nog wel eens vraag: waarom stel je die vraag? Wat levert dat jou op? Ik zie de praktijk vaak als een voorbeeld bij een meer abstracte constellatie, of omgekeerd. Terwijl veel van de mensen gewoon in de praktijk zitten.'*

Tenslotte kenmerkt zich wijsgerige reflectie in de praktijk door een volhoudendheid, durf, het kunnen 'uithouden' in ambivalenties en het streven naar overzicht. Deze elementen zijn terug te vinden in de volgende citaten:

*'Om een ...visie te kunnen ontwikkelen moet je durf hebben om iets te bevragen zonder dat daar nu direct een antwoord op gegeven hoeft te worden. Dit wordt makkelijker wanneer je erop vertrouwt dat ook in deze onzekerheid weer structuur kan worden aangebracht. Je hoeft niet per se zekerheden te vinden in één conceptuele eenheid of gedachtepatroon. ....[maar] je ontkomt er niet aan af en toe ook een standpunt in te nemen.'*

*'Het blijven zien van samenhang in processen en gebeurtenissen lijkt mij voor een filosoof makkelijker dan voor mensen zonder wijsgerige opleiding. Je hebt als filosoof sneller door hoe de verhoudingen zijn en welke belangen en perspectieven een rol spelen. Je bent meer getraind in het werken met meerdere rationaliteiten en betekenissen van begrippen.'*

## Spanningen en barrières

In de interviews kwam naar voren dat praktisch wijsgerig reflecteren binnen bedrijven spanningen en barrières kent. Deze vinden hun oorsprong zowel in universiteiten als in ondernemingen.

Voor de universitaire opleiding filosofie geldt het bezwaar dat er onvoldoende aandacht bestaat voor onderwerpen en vragen die relevant zijn voor ondernemingen. Meer docenten zouden op de hoogte moeten zijn van de concepten en ideeën die hier spelen: academische afgestudeerde filosofen zouden vertrouwd moeten zijn met de taal van managers en de problematiek van ondernemingen, wil hun wijsgerige reflectie hier relevantie kunnen krijgen.

Hierbij moet opgemerkt worden dat ook al zijn wijsgerige inzichten relevant, zij hiermee nog niet toegankelijk hoeven te zijn. Dit is dan het gevolg van het academische begrippen- en referentiekader dat wordt gehanteerd.

Ook wordt opgemerkt dat in de opleiding onvoldoende aandacht bestaat voor het met anderen onderzoeken en het zelfstandig filosoferen. Er wordt dan ook voorgesteld om in de wijsgerige vorming meer aandacht te besteden aan het vormen en overdragen van eigen wijsgerige inzichten. Hierbij moet zowel worden gedacht aan het verbeteren van schrijf- en spreekvaardigheden, als aan het leren gebruiken van verschillende wijsgerige methodieken in het eigen denken.

Binnen ondernemingen heerst een 'terreur van het activisme' zo constateert men regelmatig. Elementen van dit klimaat zijn onder meer het eenzijdig nastreven van korte-termijneffecten, de druk om winst te maximaliseren, het verkiezen van handelen boven nadenken en de snelheid waarmee dit alles moet plaatsvinden. Deze 'terreur' staat op gespannen voet met het beschouwelijke karakter van de wijsbegeerte.

Een voorbeeld hiervan werd gegeven door een ondervraagde die bij een grote Amerikaanse verkooporganisatie werkte.

*'Ik was bezig met een programma om nieuwe fundamenteën onder de samenwerking met de toeleveranciers te leggen. Mijn baas was echter alleen maar bezig met het behalen van omzet en winst. Zo kon het voorkomen dat ik door mijn baas voorbij werd gelopen, door de mededeling: "model x verkoopt op dit moment onvoldoende, en ik vind dat jij maar de helft van de producten moet terugsturen naar de leverancier. Het kan me niet schelen dat we dat niet hebben afgesproken, het kost ons anders te veel geld". Dit is natuurlijk niet gemakkelijk, aan de ene kant*

---

*het fundament onder je samenwerking willen vernieuwen, en tegelijkertijd gedwongen te worden hun uit te knippen, of een paar duizend gulden terug te verdienen. Ik zat daar in een soort schizofrene wereld.'*

De bijdrage van een wijsgerige reflectie komt volgens de geïnterviewden niet altijd tot haar recht omdat de meeste ondernemingen niet open staan voor een op het eerste gezicht onnuttige en problematiserende analyse. Ook worden de consequenties van dergelijke analyses niet altijd gemakkelijk geaccepteerd. Dit is mede het gevolg van machtsverhoudingen en strenge functionele rolverwachtingen binnen ondernemingen. Ook al is er soms sprake van een zekere vrijplaats voor wijsgerige reflectie, de gevolgen ervan worden vaak gekortwiekend door vigerende belangen en machtsverhoudingen.

## Aanknopingspunten

Als het gaat om mogelijkheden om in ondernemingen het wijsgerig reflecteren te ondersteunen en te versterken, dan zijn hiervoor twee invalshoeken gebleken. De eerste bestaat uit de vraag welke aanleidingen een wijsgerige reflectie kunnen oproepen. De tweede invalshoek betreft de vraag hoe die reflectie ondersteund of versterkt kan worden.

Verskillende aanleidingen werden genoemd. Zo wordt binnen ondernemingen een spanning waargenomen tussen het streven naar welvaart en het streven naar welzijn. Vragen naar de kwaliteit van intermenselijke verhoudingen binnen organisaties worden steeds prangender. De behoefte om meer aandacht te geven aan immateriële doelstellingen in organisaties staat op gespannen voet met o.a. het beheersingsdenken en de 'terreur van het activisme'. Deze spanning moet volgens de filosofen serieus worden genomen en vormt tevens een aan-

leiding voor een wijsgerige reflectie binnen organisaties.

Ook onduidelijkheid over de betekenis van een begrip kan een aanleiding zijn. Deze onduidelijkheid kan bijvoorbeeld ontstaan wanneer de diversiteit van samenwerkingsverbanden toeneemt, bijvoorbeeld bij verbanden die zijn samengesteld uit verschillende maatschappelijke of culturele actoren of uit verschillende specialistische vakgebieden. Volgens de geïnterviewden komt het hier regelmatig voor dat betekenissen van bepaalde concepten onduidelijk zijn. De bijdrage van de filosofie is dan dat (bijvoorbeeld cultuur gebonden) conceptuele onderscheidingen, die ten grondslag liggen aan de uitspraken en gebruikte begrippen, worden geëxpliciteerd.

Ook werd geconstateerd dat een wijsgerige vorming iemand gevoelig kan maken voor situaties, waarin bepaalde begrippen worden gehanteerd maar waarbij tegelijk zinvolle betekenissen worden buitengesloten. In zo'n geval kan met juist eerst onduidelijkheid willen creëren door het stellen van wijsgerige vragen, opdat de betekenis van het betreffende begrip wordt verbreed. Dit soort bijdragen van een wijsgerige reflectie kunnen zinvol zijn bij het opstarten van nieuwe activiteiten binnen ondernemingen. Het kader waarbinnen die activiteiten plaatsvindt kan dan dusdanig onbepaald zijn, dat hiervoor ruimte bestaat. Voorbeelden van dergelijke nieuwe activiteiten zijn strategie- en visiebepaling en het opstarten van cultuurbeïnvloedingstrajecten.

Tenslotte constateerden de geïnterviewden dat de context van ondernemingen toenemend complex en onzeker wordt. Het aannemen van een open en onafhankelijke houding kan dan van groot belang zijn. Wanneer het niet meer duidelijk is met welke problemen ondernemingen worden geconfronteerd, en het werk steeds kennisintensiever en



-specialistischer wordt, is het van belang dat werknemers een bepaalde mate van conceptuele flexibiliteit en relativiseringsvermogen bezitten. Dit belang kan de aanleiding versterken tot wijsgerige reflectie.

Wat betreft de manieren waarop de wijsgerige reflectie binnen de ondernemingen gestimuleerd zou kunnen worden, geven de ondervraagden verschillende mogelijkheden tot verbeteringen aan. Om te kunnen filosoferen *binnen* ondernemingen is filosoferen *over* ondernemingen behulpzaam, bijvoorbeeld door reeds uitgedachte begripsonderscheidingen in de praktijk van de onderneming te introduceren, of door alternatieven te schetsen voor bestaande praktijken en ideeën.

In het onderzoek komen meerdere vragen, problemen en thema's naar boven die een belangrijke rol spelen binnen ondernemingen en die zich lenen voor wijsgerige reflectie over ondernemingen. Voorbeelden van dergelijke vragen zijn vragen naar de verantwoordelijkheid en bestaansrecht van ondernemingen, de verhouding tussen werk en privé, en de betekenis of zin van de 'terreur van het activisme'.

Regelmatig gaf men concrete voorstellen ter stimulering van wijsgerige reflectie in ondernemingen. Een database kan men samen stellen met cases waarin zichtbaar wordt op welke wijze bepaalde wijsgerige inzichten en vaardigheden concreet een rol hebben gespeeld. In dit verband werd ook de behoefte geuit aan een platform teneinde een mogelijkheid te hebben om ideeën uit te wisselen en te discussiëren over mogelijkheden van wijsgerige reflectie binnen ondernemingen.

In meer algemene termen werd door meerderen naar voren gebracht dat het van belang is dat studenten filosofie vertrouwd raken met de praktijk van ondernemingen en de hierin functionerende

begrippen. En andersom zou het management van bedrijven zicht moeten krijgen op de betekenis die wijsgerige reflectie binnen bedrijven kan hebben.

## Kantttekeningen bij de gesprekken

Over de betekenis van de filosofie en het filosoferen voor de praktijk van ondernemingen bestonden verschillende opvattingen. Deze verschillen hebben evenwel een gemeenschappelijke ondertoon. Men wil de filosofie niet zien als een vakwetenschap, of een instrument om bedrijfsresultaten mee te behalen. Toch zijn er wel degelijk effecten toe te schrijven aan het wijsgerig reflecteren. Het reflectiemodel van Schipper (1999) geeft dit aan. Volgens hem zijn er vijf soorten van effecten aan te geven die variëren van 'destructief' tot 'constituerend'. Een voorbeeld van het laatste is dat via wijsgerige reflectie een formulering van een oplossing werd gegeven die ertoe leidde dat men tot overeenstemming kwam.

Het zichzelf niet presenteren als een filosoof, en het niet expliciet benoemen van effecten van een wijsgerige reflectie, heeft onder meer te maken met het imago van de filosoof. Sommigen merken op dat in het bedrijfsleven filosofen of filosofie geen goede naam hebben of heeft. Enerzijds staat de filosoof als lastig bekend, en ondernemingen hebben over het algemeen geen behoefte aan lastige mensen. 'Het laatste wat organisaties willen is iemand die gaat problematiseren.' Anderzijds wordt de filosoof als zweverig betiteld. Een filosoof zou op een stoffig zolderkamertje zitten, en het 'ware' leven zou aan hem/haar voorbijgaan. Dit 'imagoprobleem' is aan het veranderen. Er is volgens verschillende filosofen een toenemende algemeen maatschappelijke belangstelling voor de wijsbegeerte. Dit is af te leiden uit bijvoorbeeld de hoeveelheid kwalitatief goede vertalingen van

wijsgerige werken. Er is aandacht voor de wijsbegeerte in de media, er worden filosofiecurssussen georganiseerd voor managers enz.

Volgens één van de filosofen, die zich overigens duidelijk presenteert als filosoof, heeft deze neiging tot voorzichtigheid ook te maken met het feit dat het filosoferen een bepaalde mate van moed vergt: 'hoeveel durf je in te brengen?' Het gaat volgens hem niet om de vraag hoeveel een filosoof kan inbrengen, maar in hoeverre een filosoof vertrouwen heeft dat hij/zij ertoe kan bijdragen reflectie- en denkprocessen in ondernemingen in gang te zetten. De distantie van de filosofie en de filosoof ten op zichten van de praktijk wordt door deze filosoof wel erkend, maar tegelijkertijd als een mogelijkheid gezien om iets toe te voegen aan de denkprocessen in ondernemingen.

Door vrijwel iedereen is het belang van het aannemen van een wijsgerige houding benadrukt. Het is in dit verband opvallend te constateren dat er grote verschillen bestaan in de houding van de verschillende gesprekspartners. Sommige filosofen spraken dusdanig snel dat er van luisteren en reflectie geen sprake kon zijn. Anderen daarentegen stelden zelf vragen ter verduidelijking, lieten enige mate van twijfel blijken bij de beantwoording, of waren enige momenten stil, om na te denken over de gestelde vragen. Meerdere filosofen bleken zeer goed in staat tegenstrijdigheden in de eigen redeneringen op te merken en van commentaar te voorzien. Anderen merkten kennelijke tegenstrijdigheden niet op of vonden het niet de moeite waard hierop door te gaan.

Versillen dienaangaande hielden ondermeer verband met het gespreksonderwerp. Wanneer een wijsgerige vraag werd onderzocht, bijvoorbeeld 'wat is een manager?', of 'wat is typisch wijsgerig aan bepaalde of wijsgerige vragen?', werd er doorgaans zeer zorgvuldig en langzaam gefor-

muleerd. Op dit soort momenten werden vragen ook veelal beantwoord met een wedervraag, ter verduidelijking of controle, waardoor de gesprekspartners als het ware werden gedwongen om aandachtig te luisteren, of zichzelf nauwkeuriger uit te drukken. Dit droeg eraan bij dat in de gesprekken een diversiteit aan perspectieven naar voren kon komen, en er sprake kon zijn van een verwonderende of kritische houding. Wanneer in het gesprek daarentegen een praktijkvoorbeeld werd besproken, of de gesprekspartner antwoord gaf op een meer gesloten vraag, nam de spreek-snelheid toe en namen de ingenomen rustpunten en de zorgvuldigheid af.

Het vergt een voortdurende inspanning om een onderzoekende wijsgerige houding vol te houden. Van deze houding kan gezegd worden dat zij deze een specifieke manier van aandacht vergt die gevormd en onderhouden kan worden. Inhoudelijk kenmerkt zich deze houding door haar permanente gerichtheid op vragen naar geldigheid, betekenis/zin en samenhang van bepaalde begrippen of uitspraken. In deze aandacht worden ook de eigen gedachten, concepten en beweringen in een kritisch daglicht gezien.

## Conclusie

De doelstelling van het onderzoek was om na te gaan wat concreet wijsgerige reflectie binnen ondernemingen kan betekenen en op welke manieren dit kan worden ondersteund en versterkt. Op de achtergrond van het onderzoek speelde een specifieke visie mee op de verhouding tussen wijsbegeerte en praktisch handelen binnen ondernemingen die vele ondervraagden met de onderzoekers deelden. Deze visie houdt ten eerste in dat de distantie tussen wijsbegeerte en praktijk moet worden gehandhaafd. Het is dus niet de bedoeling de wijsbegeerte te 'verinstrumentaliseren' tot een zoveelste managementinstrument. De distantie

tussen de wijsbegeerte en de praktijk kan juist een zinvolle betekenis hebben in het functioneren van ondernemingen.

Die distantie speelt op twee verschillende manieren een rol. Ten eerste is in principe iedere medewerker van een onderneming in staat een wijsgerige houding aan te nemen. Dat blijkt met name in situaties waarin zich onverwachte of ongrijpbare gebeurtenissen voordoen. 'Wat gebeurt hier?', 'Wat is de zin hiervan', 'Is dit niet grondig verkeerd?' kunnen vragen zijn die duiden op een (min of meer impliciet blijvende) wijsgerige houding. Kenmerkend is dat men zich dan even losmaakt van de waan van alledag. Het is de vraag of deze houding lang genoeg wordt volgehouden en of deze voldoende wordt gevoed. Het is vooral dit moment van distantie dat binnen ondernemingen een grotere betekenis zou kunnen en volgens ons zou moeten krijgen en daarom versterking verdient. Hiervoor is aanvullende ondersteuning gewenst maar ook zouden mogelijkheden binnen ondernemingen uitgebreid moeten worden. Ondernemingen zouden kunnen denken aan het bieden van vrijplaatsen voor wijsgerige reflectie opdat deze daadwerkelijk zinvol kan zijn én gevolgen kan hebben voor de praktijk van ondernemingen. Aldus wordt dan concreet gestalte gegeven aan wat Van Diest in de lijn van de socioloog Schelsky de 'institutionalisering van de permanente reflectie' heeft genoemd (Van Diest, 1997).

Ten tweede is er sprake van distantie van de academische wijsbegeerte ten opzichte van de concrete praktijk van ondernemingen. In de academische wijsbegeerte is de boven genoemde houding expliciet gemaakt en geprofessionaliseerd. Systematische abstractie van het dagelijkse leven en de druk van het handelen is hier kenmerkend. Afzien of verkleinen van deze distantie betekent per definitie dat de (professioneel) wijsgerige houding wordt verlaten. Wel is het mogelijk dat binnen de aca-

demische wijsbegeerte onderwerpen aan bod komen die specifiek van belang zijn voor de context van ondernemingen (filosofie *over* ondernemingen).

De algemene conclusie van het rapport is dus dat juist het koesteren van deze dubbele distantie (het binnen ondernemingen afstand nemen van de dagelijkse praktijk en de afstand van de academische wijsbegeerte ten opzichte van het dagelijks handelen) zinvol kan zijn voor het functioneren van ondernemingen. Niettemin moet dan aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. Zeker twee voorwaarden hebben betrekking op de gegeven situatie van organisaties en hoeven dus niet ondersteund of versterkt te worden.

Ondernemingen bestaan uit mensen. In ondernemingen is dus altijd een potentieel aanwezig voor de wijsgerige houding. Het zou dan moeten gaan om het aanboren van dit potentieel. Ten tweede bleek herhaaldelijk dat het bedrijfsleven hoe langer hoe meer gekenmerkt wordt door onzekerheid, complexiteit enz. en dat dit een aanleiding kan vormen voor wijsgerige reflectie. De versterking van het wijsgerig reflecteren binnen ondernemingen zou daarom voor een belangrijk deel gericht moeten zijn op het mobiliseren van het reflexieve potentieel vanuit deze achtergrond.

Een professionele filosoof zou hier een zinvolle taak hebben. Onzekerheid, complexiteit enz. gaan vaak gepaard met conceptuele verwarring. Juist op dit gebied kan een wijsgeer een impuls geven ten einde het 'reflectiepotentieel' binnen ondernemingen te mobiliseren. Filosofen zijn qua professie bij uitstek in staat vanuit een wijsgerige houding vragen te stellen naar de geldigheid, betekenis, zin en samenhang van conceptuele vooronderstellingen of problemen. Deze benadering kan ook uitzicht kunnen bieden op de ambivalentie in het denken van filosofen over hun eigen filosoof

zijn binnen bedrijven (zie inleiding). Juist het volhouden van de wijsgerige instelling ten opzichte van de concrete problematiek van ondernemingen kan wel degelijk zin hebben voor ondernemingen. Voor die zin hoeft geen enkele filosoof zich te schamen.

Wanneer men dit een zinvolle optie vindt dan zijn er zeker drie elementen die verdere aandacht behoeven. Ten eerste zal in de filosofieopleiding meer aandacht moeten komen voor de problematiek en conceptuele achtergrond van ontwikkelingen binnen hedendaagse organisaties. Ten tweede zullen communicatievaardigheden binnen de opleiding een belangrijker rol moeten spelen. Ten derde zal het management van ondernemingen bekend moeten zijn met de mogelijke betekenis van wijsgerige reflectie binnen en in ondernemingen. Een initiatief gericht op deze bewustwording ligt dan ook voor de hand.

Wij hopen dat de resultaten van dit onderzoek bijdragen tot het doordenken van de (praktische) relatie tussen filosofie en onderneming en tot een wederzijdse bevruchting van beide.

*Dr. Han van Diest is stafmedewerker van het Prato Center van de Vrije Universiteit te Amsterdam. In deze hoedanigheid trad hij op als projectleider van bovengenoemd onderzoek.*

*Barry van t' Padje en Igor Meuwese waren als student-assistent verbonden aan het Prato Center. Zij waren projectmedewerkers en studeerden binnenkort af aan de VU, de faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, resp. de faculteit der Sociaal-Culturele Wetenschappen.*

#### LITERATUUR

- Bransen, J., 1992, *Filosofie en Ironie*, Kampen: Kok Agora.
- Diest, J van, B. van 'Padje, I. Meuwese, 2000, *Filosofen in Bedrijf: over wijsgerig reflecteren binnen ondernemingen*, Amsterdam: Prato-Center, Faculteit der Wijsbegeerte VU.
- Diest, J. van, 1997, *Zinnig Ondernemen. Het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van ondernemingen*, Assen: Van Gorcum.

Kaulingfreks, R. 1996, *Gunstige Vooruitzichten*, Kampen: Kok Agora.

Schipper, 1999, *Ruimte voor reflectie, Filosofie in Bedrijf*, no. 32, Leusden.